FLEXIBLE MANAGEMENT MODELS

FINAL REPORT

Presented to the
Canada Council for the Arts

By Jane Marsland
March 30, 2005

106-03012/

TABLE OF CONTENTS

EXECUTIVE SUMMARY 2

DETAILED REPORT

INTRODUCTION AND CONTEXT

Introduction and Purpose of Review 7

Context and Current Environment

Theoretical Context 8

Environmental Context and Historical Overview 10

Critical Issues 11

DESCRIPTION OF ALTERNATIVE PRODUCING FORMATS

Features of Alternative or Non-Formal Arts Producing Entities 13

Flexible Frameworks of Arts Producing Entities 14

NEED FOR FLEXIBLE ADMINISTRATIVE FRAMEWORKS

Analysis of Current Canada Council Programs 16

How to Best Support Flexible Management Models 16

RECOMMENDATIONS 17

CONCLUSION 22

EXECUTIVE SUMMARY

As part of its new Strategic Plan, the Canada Council for the Arts commissioned this review to investigate flexible management models for artists, collectives and small arts organizations as well as evaluating existing programs at the Council to establish strengths and weaknesses of the current programs as well as gaps within and between disciplines.

Theoretical Context:

- The theory and foundation on how arts organizations are structured and managed that was developed in the 1960's and 70' no longer works for every artist or arts organization especially in an environment of rapid change and instability and a lack of financial and human resources. New arts entities are being hampered by the need to apply these structures and methods with insufficient resources to make them work.
- There has been an upsurge in the expansion, range, diversity, and productivity of artists working in non-formal, non-institutional formats, including crossing the boundaries between not-for-profit and for profit. Hybridity is emerging as a major theme as artists of many different cultural traditions start to make work on contemporary themes/issues using their cultural/artistic practices and performance theories. Artists working in new media and new practices see themselves on a spectrum or continuum of arts practice and not necessarily as part of a single discipline area.
- Discipline silos are starting to merge; in fact rigid boundaries between disciplines are becoming a major barrier to many artists.
- These artists are working in new formats by choice, they are not just waiting until they can grow into traditional organizations.

Environmental Context:

- Ambiguity, complexity, and rapid change now dominate the environment – arts entities must remain flexible and responsive to what is happening around them.
- There is a need for the arts community to move from the old vision of one model, one best way of doing things to new approaches – it's not enough to keep 'sharpening the saw' anymore – it's acknowledging that new models will be required to ensure the arts continue to thrive.
- Need to expand the primary focus on organizations and institutions – no longer the resources to build them – the focus for many artists and arts entities will be on developing networks and the need to build an ecology of shared resources.
- Increasingly, artists and arts entities want to retain their entrepreneurial spirit and roots.

Critical Issues:

- Artists are hampered in their development by lack of key human resources in critical supporting roles – independent producers, managers, agents, tour bookers, technicians, etc.
- Lack of continuity of key staff within arts entities.
- Huge attitudinal shifts in the values of the next generation about to enter the workforce – and the values of the young arts managers who have just entered the field are very different from the 'pioneering managers' who were willing to 'subsidize' the sector – the new managers are already saying they won't work 80 hour weeks for low salaries and no benefits - they are seeking a healthier work/life balance.
- Not all younger managers are interested in supporting one artist's vision- they tend to be more entrepreneurial and less interested in joining an established company.
- Artists expressed a tremendous need for flexibility in funding programs:
  - flexibility in definition and scope of programs as well as program criteria and expected outcomes;
  - ability to apply to one program instead of several in order to complete one artistic project which crosses multiple disciplines;
  - need for more frequent deadlines – much momentum lost having to wait months for next deadline.

ALTERNATIVE PRODUCING FORMATS

Producing Frameworks for Arts Entities:

Non institutional organizing frameworks developed by artists to produce their work:

- **Single Production Project Entity**: Primary purpose of the entity is to create and produce projects – no resources are spent on an ongoing operational structure.
- **Multi-Production Project Company**: Multi-disciplinary, numerous projects underway at the same time – what is in common with all the projects is the artists and what separates each project is the distinct need for particular resources or expertise to develop the project.
- **Multi-function/Production Centres**: A single entity serves as the centre for a number of artistic activities – usually has a resource such as a space that requires minimum amount of activity or need for more activity than can be generated by the centre itself in order to cover the operating costs.
- **Collaborative Ventures**:
  - Integrated – collaborations where two or more entities come together to achieve a specific project that one working alone could not – creates a virtual company – exists only to achieve production
  - Non-integrated – collaborations that involve sharing resources, such as a space or joint marketing initiatives, etc. Non-integrated collaborations can exist for one production or can be ongoing.

FLEXIBLE MANAGEMENT MODELS

This report examines:

- **The need to address**: What do artists require to create, produce, and connect their work to audiences in current environment?
- **Why**: Growth of arts sector outstripping available resources – new frameworks required – most arts entities will never have all the resources the require inside – they will have to engage their collaborators – administrative, artistic and technical – on an 'as needed' basis
- **How**: Support Flexible Management/Administrative Models and new organizing frameworks for management, administrative, and production entities, such as:
  - Cluster management entities
  - Umbrella management organizations
  - Independent agents – artist managers, booking agents, tour manager, dealers, etc.
  - Collaborative and co-operative ventures
  - Multi-function centres

  (These organizing frameworks are defined on page 7)

To find, develop and support the key individuals to undertake this work, the Council will need to invest in these individuals who support the artists and small arts entities on the administrative and management side in the same way that the Council supports creative artists that emerge with compelling ideas.

Three critical aspects emerged from the review:

1. Non-formal or alternative producing entities require new supporting administrative and management structures.
2. The increasing deficit of trained administrators, managers, producers, agents must have training/development/mentoring programs in place to alleviate the impending crisis.
3. Changing the 'institutional lens' as the primary way of seeing arts organizations – for both the funders and artists, will take time and the building of trust.

What Council Can Do:

1. Acknowledge and support flexible management/administrative models that better reflect the operating/producing formats of artists working in non-institutional or non-formal alternative structures.
2. Find, develop, and support the key individuals who will provide the full range of management, administrative and career/market support to these artists working in non-formal/alternative production formats.

RECOMMENDATIONS

Based on initial findings from the review of the sector and meetings with Council staff:

- Acknowledge, recognize and support multi-year production projects.
- Amplify, highlight or introduce programs in appropriate discipline sections of the Council that will support flexible and new conceptual management models.
- Support collaborative administrative ventures and shared initiative projects in all sections of the Council.
- Recognize the need for a centralized program to respond to the need for a wider pool of shared services and free agents; producers, dealers, administrators, agents, project managers working across disciplines.

Recommendation 1: Multi-year project production programs should be explored in all disciplines for individuals (e.g. in Visual Arts) and organizations (e.g. in Media and Performing Arts and Spoken Word Artists).

Recommendation 2:
a) In the same way the Council is beginning to provide long-term project grants for the artistic production of non-traditional arts entities, Council should also support the introduction of long-term project grants to the administrative development of the artistic sector in order to provide increased stability through the creation and/or development of management structures such as Cluster Management, Umbrella Management to support artists working in non-traditional formats.

b) Invest in the Individual - find, develop and support key individuals who will provide the full range of management, administrative and career/market support to artists working in non-traditional production formats.

Recommendation 3: Acknowledge and accept the eligibility of individual artistic producers in the creation and production programs of the Canada Council for the Arts for their support required by artists working in non-traditional formats.

Recommendation 4: NASO's play an important role in the professional development of their members. It will be important for the development and sustainability of the non-institutional arts entities that the NASO's find ways to reflect these arts entities in their memberships and tailor some of their professional development opportunities for these entities. Currently, NASO's do not reflect the entire range of producing formats in their memberships.

Recommendation 5: Ensure the access and eligibility of arts entities working in non-formal formats that are not currently operating clients of the Canada Council to the Flying Squad Program.

Recommendation 6: Support administrative collaborative ventures and shared initiative projects in all sections of the Council. Multi-disciplinary ventures could be addressed through the Inter-arts Office

Recommendation 7: Acknowledge and support flexible management models that better reflect the operating/producing formats of the non-formal arts entities.

Recommendation 8:

(a) Respond to the need for a wider pool of shared services and individuals skilled in specific roles: producers, dealers, agents, project managers working across disciplines; and
(b) Create broader access for these types of individual and entities and greater flexibility in programs that already exist within specific disciplines at Council.
(c) This could be a centralized program.

FLEXIBLE MANAGEMENT MODELS

Purpose of the Review:

As part of its new Strategic Plan, the Canada Council for the Arts commissioned this review to investigate flexible management models for artists, collectives and small arts organizations as well as evaluating existing programs at the Council to establish strengths and weaknesses of the current programs as well as gaps within and between disciplines.

The proposal defined three administrative support models as a framework for the review:

- Cluster management – an individual or group of individuals provide a range of administrative, management, technical support services to ***selected*** *arts entities*. Cluster management services can be provided by experienced arts managers or administrators who offer management services to a small group of artists they select, or a group of artists can find and share an experienced arts manager they couldn't afford individually. Momentum Arts Management is an example of a group of small dance entities came together to apply for funding for a manager to provide management services that they couldn't afford on their own.
- Umbrella management – a not-for-profit entity that provides administrative services such as grant writing, bookkeeping, planning to artists *on a per service fee basis* as well as providing a few of their clients a fuller range of management services. The Dance Umbrella of Ontario, the Small Theatre Administrative Facility and Diagramme are examples. These organizations receive funding to provide the administrative services at a subsidized rate.
- Agents, producers, managers and dealers – these are individuals who support artists to develop their careers, to get their work in front of an audience or into the marketplace. Increasingly artists require the services of independent administrators such as publicists, bookkeepers, grant writers because not all disciplines have access to Umbrella Management Organizations.

This review was required to investigate the changing management and administrative support requirements of increasing numbers of artists working outside the usual institutional formats. The review was also required to provide a rationale to better sustain the supporting structures themselves – administrative, management, collaborations – and to find a balance to the usual funding focus that is primarily on the artistic and producing aspects of the field.

Three critical aspects emerged from the review:

1. Artists who produce their work in non-institutional or alternative production structures require flexible or new supporting administrative and management models.
2. The increasing deficit of trained managers, administrators, producers, agents must have training/development/mentoring programs in place to alleviate any impending crisis.
3. Changing the 'institutional lens' as the primary way of seeing arts organizations – for both the funders and artists, will take time and the building of trust.

Methodology:

The consultant reviewed all the applicable programs offered by the Canada Council as well as examining numerous reports prepared by or for the Canada Council, other funding agencies, foundations, etc. The following observations and recommendations are based on several conversations with Canada Council staff, other government funders such as the Ontario Arts Council, foundations interested in the health and sustainability of the arts, as well as numerous artists, arts organizations, agents and producers. The consultant has also worked for nearly 60 organizations across Canada, many of which are interested in or currently use some form of these flexible management models.

As a result of this preliminary research, it became apparent that it would be necessary to look outside the arts sector to see how other sectors were dealing with similar issues. Many of the ideas put forward in this report are based on new conceptual frameworks developed by Brenda Zimmerman of York University in her work on complexity theory and its applications to the health care sector, *Edgeware*; Gareth Morgan, York University, in his work on new mindsets, *Images of Organization*; Ralph D. Stacey, *Managing the Unknowable*; Margaret Wheatley, *Leadership and the New Science* and *A Simpler Way*. Grounding these theoretical concepts in the arts is the work of George Thom and Nello McDaniel of Arts Action Research, especially their framework of using the artistic/creative process as the operating paradigm for arts organizations.

CONTEXT AND CURRENT ENVIRONMENT

Theoretical Context:

One of the challenges facing the arts today is the fact that much of the theory and foundation for how the arts are structured and managed was developed in the 1960's and '70s, a time of much greater environmental stability. Many of the conditions that allowed organizations to develop, flourish, and grow into institutions have disappeared and the new conditions are not favourable to the development of new institutions. Arts funders throughout North America and Europe are increasingly aware of how these changes are affecting the organizational infrastructure that artists require.

Alternative management models have been in existence and funded by the Canada Council since the 60's, but in a very limited way. In '*The Evolution of Arts Administration in Canadian Theatre 1945-2002*' by André Courchesne and Roger Gaudet, five principal management

models are detailed: the actor-manager model, the producer model, the external two-headed model, the internal two-headed model, and the self-management model. In theatre, the two-headed models have become the standard models, i.e. where there are two principal managers: an artistic director and an administrative director.

I'm not advocating that all of Council's clients require alternative management models, indeed, most will continue to work within the not for profit institutional model and whose management issues are addressed in the report by Louise Poulin,

However, there have always been artists who have determined to work outside the traditional institutional frameworks. The Council also responded to these needs by supporting artist run centres and collectives as early as the 1970's. Since the 1980's, when governments first started to cut their support to the arts, a larger proportion of the arts sector found it difficult to develop the resources to continue to build institutional structures. It has increasingly become apparent that many arts organizations will not be able to acquire all the resources they need independently. There is now a much greater understanding by certain arts organizations that they must work within a culture of shared resources.

The Council's commitment and flexibility to respond to the unique needs of artists and certain sectors of the arts community should be continued and expanded. At the same time, the Council needs to broaden the scope of support to allow individuals who have unique and essential leadership, management or administrative skills access to funding to ensure these sectors of the arts community to continue to flourish. An assessment of their organizational health will also require some adjustments from the model of organizational health proposed in the *Organizational Health Assessment and Implementation Process Final Report*, by Productions Louise Poulin.

Because the arts community often looks at itself through institution-coloured glasses, the new, emerging, and culturally diverse segments of the community have remained somewhat undefined and almost invisible. However, in sheer numbers alone, the expansion, range, depth, diversity, vitality and productivity of artists and artistic groups working in non-formal, non-institutional formats is undeniable. It is important to note that these entities are not necessarily small because of current conditions alone or their inability to develop resources. Many have determined that they are not interested in becoming traditional organizations or institutions. It is also important to recognize that in some arts disciplines – music for example – it is completely inappropriate to impose this model on ensembles, groups and bands, but these groups, which comprise a large component of the Music Section still require a certain amount of administrative and other support services.

In looking at the Ternary model of arts organizations in the Interim Report of the Organizational Health Committee, these entities would seem to form 'satellite' clusters to the model. These entities are highly diverse, including individuals, partnerships, ensembles and small 'companies', and the wide array of support services and/or structures they require are different from the traditional arts organization or institution. Growth is not necessarily a key indicator of success for them nor is acquiring the resources required to have a sizeable internal infrastructure. They are much more a reflection of and a response to the highly volatile environment of today. It cannot be overstated that this sector of the arts is where the most explosive growth is occurring, in the number of arts professionals working, the amount of work produced, and the number of companies/entities emerging.

Over the course of the research and investigation into the state of these arts entities and how they work, and in particular, when examining what was working well for them, it became clear that trying to fit the traditional not-for-profit framework on them wasn't entirely successful. Additional research into other organizational frameworks needed to be undertaken. That research revealed that new mental models and a paradigm shift would be necessary if these arts entities were to thrive in the current environment.

We all work within a certain paradigm, conscious or not. Our paradigm focuses the whole of our mental and emotional reality, it determines our expectations, frames the questions that we ask, and structures our approach to what we do. A paradigm is a whole conceptual framework embracing our most deeply held, unconscious assumptions and values – the things we take for granted in any situation – like a pair of glasses that we wear to focus our visual world. We need our paradigms to make sense of the world, yet because of them we become trapped or locked into one way of seeing things.

In the arts, our paradigm developed in the 60's and 70's and was based on the assumptions that the arts should work within the not-for-profit model, which worked quite well in a more stable environment and which still does work for many operational and institutional arts organizations. The not-for-profit model was chosen largely because of its governance function that would provide arts funders with an accountable structure to enable them to give grants.

Beginning in the early 1990's, there has been an increasing awareness that this paradigm is no longer working well, particularly not for the new and emerging artists and art forms. Within this sector, there is an increasing blurring of the boundaries between not-for-profit and for profit – many of these entities are hybrid models embracing elements of both. We need to take the opportunity change our lens and look at these arts entities from a new paradigm.

Environmental Context and Historical Overview:

Ambiguity, complexity and rapid change now dominate the environment. The speed of change is constantly increasing with the development of faster technologies. Arts entities must remain flexible and responsive to what is happening around them. Many arts entities described as one of their strengths their 'nimbleness'. Many of them also expressed a desire to retain their entrepreneurial spirit and roots. Others simply stated that the entire government granting process was too onerous and time consuming for the amounts of funding for which they were eligible. Many artists have also indicated that they are incurring substantial costs to secure grant writing services to try to be competitive in the funding process and while a well-written grant proposal increases their likelihood of receiving a grant, many times they do not receive a grant simply because of the enormous demand on Council's funding resources.

Because arts entities must become ever more adaptive to the changes in their environment, the idea that there is one model that fits everyone, one best way of doing things, no longer works. With the extraordinary advances in technology new possibilities and ways of working are opening up and becoming more affordable for the arts sector.

The arts sector needs to move beyond primary focus on traditional institutional model for many reasons, but two remain paramount:

1) the current environment no longer has the resources to build them and the allocation of resources from the existing funding base is stretched too thin to meet even the needs of existing clients;
2) a growing constituent of the arts sector increasingly does not reflect this way of working.

The new era we are moving towards will focus much more on networks and relationships. Many artists are realizing that they must develop new organizational frameworks in which to create, produce and disseminate their art. They also realize that they will not be able to build or sustain their organizational capacity through increased internal infrastructure. They will require access to a variety of critical support structures – in a variety of relationships (on a one-time as needed basis, on-going, or intermittent) - and that will be external to their organization. In fact, in some instances, the organizational structure that has been built is now an enormous burden on the artist. Arts funders will also have to recognize and support alternative producing and administrative structures. Many of the existing funding programs of the Canada Council for the Arts are too inflexible in their funding criteria, very discipline-specific and not responsive to a rapidly changing environment.

The extraordinary advances in technology have made alternative ways of working much more possible. People are much more comfortable working with e-mail, Websites, arts management blogs, and phone conferences through the internet. Information exchange is much more rapid and can bring perspectives and points of view from arts managers working around the world. These changes have not only made it possible to work from a distance, establish networks, and respond quickly but it is also a much less expensive way of working. It is no longer necessary to set up an office and have everyone working in one physical location.

Because the process of changing the 'institutional lens' will take time and require trust, the Council needs to signal to the arts community that it is prepared to consider flexible management structures and collaborative ventures to assist artists who are working in non institutional or alternative producing formats. While the Council has supported many flexible producing formats, such as artist run centres and a commitment to project funding over many years, the artists themselves believe that they need to build the not for profit infrastructure in order to move to their next stage of development. For some, this will be the appropriate way to more forward, but for others, it can lead to them becoming overextended by driving their artistic goals beyond the human and financial resources they can realistically achieve.

Critical Issues:

A recent examination of the environment in which the arts are currently working revealed the following issues that are having a major impact on the health and sustainability of arts organizations.

- many artists, particularly the newly emerging, are completely hampered in their development by lack of key, targeted support to take them to their next evolution – mostly an inability to find key players in the field - independent producers, administrators, agents, tour bookers/managers, etc.

- complete lack of continuity of key staff within arts organizations (with the exception of a few very rare examples). Many of the remaining senior managers spent their entire career supporting the vision of artists they believed in. The new generation of arts managers do not seem to be as interested in working this way, many indicate that three years is their preferred length of tenure, but most leave a few months into the job.

- increasingly difficult for arts organizations to find required staff, particularly in development – marketing and fundraising – the arts have done a superb job of training very effective development staff for universities and hospitals.

- arts organizations that have a number of 'capacity' building grants are unable to sustain the infrastructure they developed with the grants once they're gone – definitely a problem in Ontario and Quebec

- the recent National Survey on Giving, Volunteering and Participating revealed that less than 2% of the population made financial donations to the arts. While the value of donations increased 20%, the number of donors actually decreased from 1997 to 2000. This is explained by the fact that in the arts nearly 80% of the total financial donations are made to large budget arts institutions (budgets over $4million) rather than to small or mid-sized arts organizations.

- arts organizations are having great difficulty finding and keeping board members. People's lives have become so overextended with increasing job expectations, family commitments, etc. that they have become highly resistant to serving on boards. This is more problematic for small and mid-sized arts organizations that don't provide the 'cultural/social capital' provided by the large, well-known arts institutions

- many of the new and emerging arts producing entities will require greater scope in their producing and administrative formats to be able to compete for annual operating funding – the institutional not-for-profit model will not work for all of them.

- Artists expressed a tremendous need for flexibility in production funding programs:
  - flexibility in definition and scope of programs as well as program criteria and expected outcomes;
  - ability to apply to one program instead of several in order to complete one artistic project which crosses multiple disciplines;
  - need for more frequent deadlines – much momentum lost having to wait months for next deadline.

- Two-thirds to three-quarters of the young arts managers entering the field from university and college arts management programs as well as specialized programs such the income managers leave the sector within two to three years. This is already having a profound negative impact on the arts sector and it will soon become the paramount crisis facing the arts. The comment young managers most often make is that they are not prepared to work under the traditional expectations – they are not going to work 80 hours/week for low pay and no benefits. This issue has been clearly documented in Jocelyn Harvey's report, *Creative Management in the Arts and Heritage: Sustaining and Renewing Professional Management for the 21st Century.*

- Audience behaviours are changing. In fact the only thing consistent about audience behaviours is inconsistency and unpredictability. Interpretations of this situation range from the impact of the economy to SARS to the lack of resources for marketing but is probably a convergence of evolving influences over many years that have achieved critical mass only recently, such as the devaluing of arts education; lack of time and multiplicity of choices; an aging population, and a general increase in more conservative worldview and taste – more audiences wanting to see works that support their values, a growing aversion to being challenged.

- Total audience participation rates for the arts are slowly increasing, but the audience for each arts organization or entity is either decreasing, static, or growing very slowly and erratically.

DESCRIPTION OF ALTERNATIVE PRODUCING FORMATS

Features of Alternative or Non-formal Arts Producing Entities:

Greater integration of artistic and administrative roles:
In the not for profit institutional arts model, there is a clear line dividing the functions and responsibilities of the artistic and administrative staffs. In the smaller arts entities, no such clear separation exists not only because of the lack of resources, but also because the arts professionals function much more as entrepreneurs. They also realize that their organizations are driven more by human capital, than by financial capital and they are prepared to do what is necessary to create the work, program it, as well as administer and do what is necessary to connect the work to an audience. This means that these entities are more open to alternative administrative support structures because they are not trying to set up the traditional arts model. There is, however, confusion regarding the objectives of their funders. Many of these artists believe that if they don't have the not for profit institutional model, they won't be as eligible for support from their funders. Continuum, a new music presenter, realized that this model was not working and has recently established an ongoing working relationship with a small group of experienced freelance arts managers/ consultants to provide management, marketing, development and touring expertise to the Artistic Director who orchestrates it all. It should be noted that the Council has been able to respond positively to this change.

Expectations:
While some new arts entities aspire to greater organizational or institutional scope (Soulpepper may be an example), many artists have expressed that they just want the resources they need to make their work and present it to an audience without all the extra work and resources, as well as loss of control over their work that institutionalization may bring.

Generally there has been the belief that an artist must build an institution to support and sustain the work. But with fewer resources to go around, many artists now see this as an imbalance: that more time and resources go into developing the organization than go into developing the work. They also realize that there just is not the funding available from funders such as the Canada Council to support an increasing number of institutions.

Furthermore, some artists commented that the inflexibility of current operating funding programs, with the timing, onerous application and reporting processes, are inappropriate to the way they work – i.e. the rhythm of the creation and production cycles. Multi-year production project funding should be explored in all disciplines.

Multiplicity of Structures:
While most of these organizations are small, some define their budgets by annual operating activity, others operate project to project. At the moment, most appear to be incorporated, but increasingly many cluster as needed under another incorporated entity's not-for-profit umbrella. The increasing complexity of these modes of working will require a willingness on the part of arts funders to recognize and support alternative producing and administrative structures.

Diversity:
While many traditional arts organizations are struggling to be more diverse, these arts entities working in alternative structures simply are diverse, representing the entire make-up of the Canadian population. Most of these arts entities are committed to new work that ranges from very traditional/classical to highly experimental. While some of these entities will want to be able to work in the not for profit institutional model, many are multi-disciplinary and are having a difficult time finding a 'home' in the Council's discipline-specific structure.

Flexible Frameworks of Arts Producing Entities:

Described below are the most common flexible organizing frameworks or formats developed by artists to produce their work. These frameworks usually align with the artistic leadership's artistic or creative processes. Artists have been working in these alternative, flexible producing formats/frameworks for many years which have been supported by the Canada Council.

Single Production Project Entity – Working project to project means the primary purpose of the entity is to create, develop and produce projects. The core of the entity is the artist and the base level of human and financial resources required to plan and develop projects which then grow out of this core. When the project is complete the entity returns to the base level and so no resources are spent on an on-going operational structure. Beyond the first presentation of a work, many subsequent artistic activities such as tours and recordings of that work can be thought of as separate/single projects.

The key is creating a structure that allows the artist to develop projects they want and which takes advantage of resources available for these projects; but which minimizes the amount of resources, time and energy needed to maintain the structure. These organizations would seem to benefit most from Cluster Management models and/or agents, bringing in artistic, administrative and technical collaborators on an as needed basis.

Multi-Production Project Company – Multi-disciplinary, numerous projects underway at the same time. For example, an artist may be interested in developing new dance projects, touring, film and video projects, and collaborations with other arts entities. Kaeja d'Dance or Robert Lepage are good examples of this type of organization. What is in common with all the projects is the artist. What separates each project is the distinct need for particular resources or expertise to develop the project. While these organizations will have a small

ongoing operational structure and some key ongoing support staff, they would still require specific expertise on an 'as-needed' basis from time to time for specific projects.

Multi-Function/Production Centres – A single entity serves as the centre for a number of artistic and/or administrative activities. The centre usually has a resource such as a space that requires a minimum amount of activity (in order to develop the resources required to cover the overhead of the centre) or has the need for more artistic activity than can be generated by the centre itself. L'Agora de Danse might be a good example. These centres can also be shared spaces for both production entities and administrative entities. For artists working in new media/new practices – artistic work is often much more about process, experimentation and collaborations outside arts sector, e.g. science/environmental sectors. Need for laboratories or experimental spaces to undertake this research and development. These artists also require space for dissemination as well as production.

Collaborative Ventures

Integrated artistic collaborations occur when two or more entities come together to achieve a specific project that one working alone could not. It creates something like a virtual company, since it exists only to achieve the production.

Non-integrated collaborations most often involve resources such as the sharing of space or collaboration around marketing or touring efforts. For Dance & Opera was an example of this. While the primary basis of collaboration is the need for a particular resource, the collaboration only works through effective relationships within the collaboration. Developing understanding and respect among the collaborating partners is the basis of trust necessary to carry out the activity.

There are increasing examples of artists who are beginning to realize that the only way they can have a career that has some chance that they will be able to earn a living wage is to come together to create an entity that allows them to provide their services on a consistent enough basis. For example, in Calgary there are a group of dancers who have just received a SSHRC grant as a pilot project to provide their services to a group of choreographers in an environment where there are not the resources for each choreographer to have a company structure. *Dances That Extend Themselves* is a creation-research project that will assemble a company of 11 dancers and one apprentice to work with three established University of Calgary choreographers over a three-year period to create six new concert dance works for performance in theatres and schools in Calgary and in selected places in Alberta and Saskatchewan. It will support the work of three Canadian artist/researchers in the only dance degree program between Toronto and Vancouver. These dancers will be able to secure up to 30 weeks employment. The critical issues here are the need to help these artists with their management needs and also to develop their ability to be able to work together with a sense of shared purpose and good relationships. The Department of Canadian Heritage could be a potential partner to provide some of these 'soft skills' and attributes into their training initiatives.

THE NEED FOR FLEXIBLE ADMINISTRATIVE FRAMEWORKS SUPPORTING ARTISTS WHO WORK IN NON-INSTITUTIONAL OR ALTERNATIVE PRODUCING STRUCTURES

Analysis of current Canada Council Programs that support administrative/ management individuals or entities that provide administrative services to the alternative producing entities (non-institutional formats):

There is no consistency across the disciplines in how non-formal arts entities are supported for their administrative and/or management needs. Programs are either non-existent or in most cases have too many barriers for entry. Many of the programs are too exclusive, too discipline-specific and not responsive enough to such a fast changing environment.

My recommendations are based on an examination of relevant programs in dance and new music. The reason I have focused on these two programs is as a result of an examination of all the programs described on the Canada Council's Website. While the Council does wish to be responsive to the varied needs of the arts sector, it was not immediately apparent from the program descriptions where one could apply if you were coming with a proposal that was somewhat outside the traditional framework and more to the point, was for administrative services rather than artistic programs. It was only after meeting with the working group that I realized that the Council was prepared to support applications from independent arts managers/administrators/producers who may want to set up a flexible management models. Some additional work needs to be done not only to indicate on the Website that the Council would welcome applications from individuals interested in developing flexible management models, but also a more active communication strategy needs to be developed.

The current Council programs that seem to have major benefits and could possibly serve as an initial Council-wide framework for this sector are the Dance Flying Squad, and the recently completed Targeted Initiative Program in New Music as well as the Music Section's Career Development Program. The recommendations for a harmonized and enhanced Flying Squad program will also assist in the development of key individuals required to support the non-formal arts entities.

How to Best Support Flexible Management Models:

One of the important findings coming out of organizational change research is the fact that an individual's, and an organization's, ability to control the detailed results of their work is limited to "the 15% sphere of direct influence. They can only act effectively on problems falling within this domain". (Research conducted by Edwards Deming and others.) Individuals and organizations are increasingly hemmed in by rapidly changing environmental forces and internal problems over which they have limited control. The basic challenge is to level positive change through their spheres of limited influence. This knowledge, rather than being a energy dampener, in fact opens up an attitude of possibility to achieve success. Problems are often defined in ways that overwhelm people's sense of an ability to do anything about them. Changing the scale of the way problems are perceived can reduce resistance and encourage innovation. Individuals and organizations are then able to realize major changes when the challenges are transformed into opportunities for 15% successes that can gather momentum through visible results. In the field of corporate strategy, Henry Mintzberg and others, have demonstrated how the pattern of successful change is often emergent and incremental rather than comprehensive and planned.

All the above is to say that a significant strategy the Council might examine to strengthen certain sectors of the arts community would be to build on the experiences gained from existing projects and programs within various discipline offices as well as undertaking the initiatives outlined in the recommendations below that address the issues of a growing sector of the arts community.

RECOMMENDATIONS

Recommendation 1: Multi-year project production programs should be explored in all disciplines for individuals (e.g. in Visual Arts) and organizations (e.g. in Media and Performing Arts and Spoken Word Artists).

Recommendation 2:
a) In the same way the Council is beginning to provide long-term project grants for the artistic production of non-traditional arts entities, Council should also support the introduction of long-term project grants to the administrative development of the artistic sector in order to provide increased stability through the creation and/or development of management structures such as Cluster Management, Umbrella Management to support artists working in non-traditional formats.

b) Invest in the Individual - find, develop and support key individuals who will provide the full range of management, administrative and career/market support to artists working in non-traditional production formats.

Because non-institutional arts entities exhibit emergent processes to such a degree, it would be impractical to impose management theories from another era or models on them. In the same way that the Council funds artists that emerge on the scene with compelling ideas and

artistry to move the art forms forward, the Council should support individuals who clearly see the administrative, management, technical, or other needs artists have to assist them to realize their artistic goals and connect their work to audiences at home and on tour.

In examining most of the current umbrella or cluster management organizations in operation, it became very clear that all of them were dependent on the vision and leadership of an individual. That was true across Canada as well as in the US. Even an organization such as DUO which has undergone a couple of management transitions, each time it has oriented around an individual, whether it was Cathy Levy in the beginning, recently Myles Warren and now Christine Moynihan. It is also very clear that there can be no 'cookie-cutter' approach to developing these management structures across the country. They have to evolve out of the unique needs of each locality and art form. Increasingly this may also mean working across disciplines such as Eponymous in Vancouver.

As these management models are initially dependent on individuals and not so much on structures, the impact of the findings in Jocelyn Harvey's report, *Creative Management in the Arts and Heritage: Sustaining and Renewing Professional Management for the 21st Century* are critical. There are numerous examples from the past of individuals who saw the management needs and set up Cluster Management organizations but who were not able to sustain them without some funding from arts agencies. Currently, agents and artist managers who have been so important to the development of many artists careers are being forced to either take on too many clients to really do the development work required or take on more commercial work in order to make a sustainable living. Even where the Council does provide some support, such as classical music managers and agents, they are leaving the field as the feel stretched byond capacity and unfortunately, they see no one replacing them. As a result there has been a serious loss of key individuals to the sector.

At the same time that there is an explosion in the artistic activities in non-traditional arts entities, there are fewer and fewer capable managers to be found. There are lots who enter the field, but very few are staying. People have always understood the amount of work required in the field, but values have changed and young managers place a much higher value on their time – they are not going to work excessive hours and they do expect a living wage.

<u>Recommendation 3</u>: Acknowledge and accept the eligibility of individual artistic producers in the creation and production programs of the Canada Council for the Arts for their support required by artists working in non-traditional formats.

The single most important need expressed by the small theatre entities is the need for more producers and by dance entities, tour bookers and managers. They are almost impossible to find and the few that are still working are very overstretched. For new music artists and organizations, as indicated by the recent report on the Targeted Initiatives program that has just come to a close, producers, publicists who know anything about new music, as well as artists managers, administrators – in fact just about any role that assists in putting new music in front of an audience – is specified as a much-needed resource right across the country. In music, the managerial gap is huge: many world class artists in any genre from classical to new music, folk, jazz or world, cannot find management.

Recently, Community Cultural Impresarios (CCI) raised the issue of artist management replacement and training at a recent meeting of CAPACOA and five other regional presenting networks from English Canada in Ottawa in December. This issue has also been consistently and recently raised at both CAPACOA and CCI board meetings by each organization's industry (business) members who foresee a crisis in artist management if remedial steps are not taken immediately to replace and train professionals who are leaving or retiring. There was also universal agreement that training is required in all aspects of artist management including tour management.

The Council's Outreach Office/Audience and Market Development Unit could play an important role here to assist in the development of strategies to meet these critical training needs. The Unit is currently developing important programs to address many of the critical issues in the areas of tour management, presenting, marketing, and promotion. The Unit could provide individual project grants to arts administrators, producers, presenters, and curators to develop skills in these areas.

The Unit could also provide annual and multi-year project grants to agents, dealers, international agents and artist representatives to establish specific market development strategies for producing entities as well as supporting cluster management models in key sectors where there is a lack of artist support.

Recommendation 4: NASO's play an important role in the professional development of their members. It will be important for the development and sustainability of the non-institutional arts entities that the NASO's find ways to reflect these arts entities in their memberships and tailor some of their professional development opportunities for these entities. Currently, NASO's do not reflect the entire range of producing formats in their memberships.

Where NASO's have had an important role in the professional development of many of the required skill sets, an examination of the types of professional development and training offered to members seemed aligned more to the older institutional models than the needs of the emerging artists and art forms, with the exception of some technical courses. Where is the investment in research and the development of new conceptual approaches to declining audiences, new management models and the perpetual Board problems? The reports from the Flying Squad programs could be a tremendous resource if they were put in a format that could reveal systemic problems and/or patterns of behaviour that have been changed by an intervention.

An interest approach that one American foundation took – the Joyce Mertz-Gilmore Foundation –was to provid a three-year grant of $225,000 to A.R.T./New York to provide technical assistance for theatres with annual budgets below $75,000. In order to access the grants, the theatres must undertake a process of work with the program's technical assistance consultants to address fundamental organizational issues rather than taking a series of workshops. The purpose of the work process was to help them appreciate their strengths and abilities, and help them to avoid management models that were no longer suitable. The Flying Squad could provide this kind of intervention.

Recommendation 5: Ensure the access and eligibility of arts entities working in non-formal formats that are not currently operating clients of the Canada Council to the Flying Squad Program.

The Flying Squad Program will be an important tool for the development, health and sustainability of the non-traditional arts entities and the sector. It will also be critical for the development of a pool of effective producers, agents, tour bookers and managers, etc. The exchange of knowledge from the few remaining individuals with these skills must be supported and encouraged through mentoring processes and activities supported by the Flying Squad.

One of the problems identified through the research phase of this report is the impending crisis of a lack of skilled and experienced people to undertake the management, touring, producing, administrative, income development and technical needs of this vast range of artists and arts entities. In the 'Policy in Action Report on National Service Organizations', professional development and training was mentioned as a key activity of the NASO's. However, in my brief survey of what was being offered by these organizations, much of it was rooted in traditional practices and knowledge and delivered in workshop formats. I now have a strong belief that the kind of professional and leadership development that is required in these times needs to be provided within the context of the organization, format or framework that the person is working. It can be supported by workshops, primarily for the purposes of networking and sharing information, but the key development of the professional leadership needs to be a facilitated process shaped around their specific individual needs.

The Flying Squad Programs could be a more effective way of providing this kind of professional development.

Recommendation 6: Support administrative collaborative ventures and shared initiative projects in all sections of the Council. Multi-disciplinary ventures could be addressed through the Inter-arts Office

Both the integrated and the non-integrated collaborations are important to the health of the non-formal arts entities.

Shared initiative projects are important ways for arts entities that have insufficient resources to do everything themselves and can establish a culture of shared resources which will have tremendous benefits for each participating entity.

Some of the discipline offices had shared initiatives projects, but not all. Of those, most seemed to offer support in the non-integrated format, i.e. shared marketing initiatives.

A significant illustration of the impact of shared initiatives projects is the recently completed three-year investment in the New Music community. The Targeted Initiatives complement to core support program sought to explore and intervene in the very areas of infrastructure and development thought most prohibitive for for these small to medium-size organizations. It provided flexible, new ways of looking at issues of capacity building that recognized the diversity of this milieu. administrators, that were best suited to them.

In the three years of the program, organizations broadened the scope of outreach activity, developed new marketing tactics, reached out to uninitiated audiences, improved the general awareness of new music, learned to work together and developed new skills in a variety of areas.

These shared initiatives made it possible for resource-scarce organizations to significantly extend the amount of audience development activity they were undertaking and enhance the potential impact of their artistic programs within their communities. They spurred focused and thoughtful discussions about their relationships to each other and to the community at large and revitalized the community's collective spirit. And they have shown that very ideologically and structurally different organizations can successfully share resources for specialized areas of activity.

Recommendation 7: Acknowledge and support flexible management models that better reflect the operating/producing formats of the non-formal arts entities.

Recommendation 8:

(a) **Respond to the need for a wider pool of shared services and individuals skilled in specific roles: producers, dealers, agents, project managers working across disciplines; and**
(b) **Create broader access for these types of individual and entities and greater flexibility in programs that already exist within specific disciplines at Council.**
(c) **This could be a centralized program.**

Attention must be placed on an examination of what artists need to be able to create and produce works of art and connect the work to audiences/viewers.

Artistic and organizational sustainability (or growth) needs to be planned on the basis of emerging conditions rather than on past practices. All too often these artists and arts entities are being hampered by the need to apply structures and methods that were appropriate to another era or the more traditional not-for-profit arts organization. Both the artists and the managers, administrators, agents, producers, touring agents, shared management, cluster managements, etc. have to be able to work in a spectrum from the highly entrepreneurial (even for profit) mode to a format similar to the traditional not-for-profit format, such as an umbrella management provider (DUO).

Conclusion

As the growth of the arts sector is outstripping the available resources – human, time, financial, material and space – new administrative and technical frameworks will be required. Most arts entities, both now and increasingly in the future, will be unable to secure all the resources they require on their own. They will have to engage their collaborators – administrative and technical – on an 'as needed' basis, in much the same way as they have always engaged certain members of the creative team.

In some important ways, attention needs to be paid to developing the infrastructure of the sector **(being able to provide infrastructure resources that are external to the arts entity)** as well as to the internal infrastructure needs of each entity. This will allow the development of 'networks' and foster culture of shared resources.

There are always going to be unique needs for each discipline, which is why a focus on investing in individuals is important. Many of the current programs within the discipline offices could be adjusted/refined to provide more meaningful or significant support to artists. For instance, in the case of agents, support that would allow them to take on a smaller roster and provide the artists better career development.

MODÈLES DE GESTION SOUPLES

RAPPORT FINAL

Présenté au
Conseil des Arts du Canada

Par Jane Marsland
Le 30 mars 2005

TABLE DES MATIÈRES

RAPPORT DE SYNTHÈSE 2

RAPPORT DÉTAILLÉ

INTRODUCTION ET CONTEXTE

Introduction et objet de l'étude 7

Contexte et environnement actuels

Contexte théorique 8

Contexte environnemental et aperçu historique 10

Aspects critiques 11

DESCRIPTION DE MODÈLES D'EXPLOITATION NON CONVENTIONNELS

Caractéristiques des entités de production artistique non conventionnelles ou non officielles 14

Cadres souples pour les entités de production artistique 15

NÉCESSITÉ DE CADRES ADMINISTRATIFS SOUPLES

Analyse des programmes actuels du Conseil des Arts 17

Meilleures formes de soutien aux modèles de gestion souples 17

RECOMMANDATIONS 18

CONCLUSION 23

RAPPORT DE SYNTHÈSE

Dans le contexte de son nouveau plan stratégique, le Conseil des Arts du Canada a commandé cette étude à des fins d'examen de modèles de gestion souples pour les artistes, les collectifs et les petits entités artistiques ainsi que pour évaluer ses programmes actuels en vue d'en identifier les points forts et faibles et faire état des lacunes au sein des disciplines et entre elles.

Contexte théorique :

- La théorie et le fondement sur lesquels reposent la structure et la gestion des entités artistiques ont été élaborés dans les années 1960 et 1970 et ne répondent plus aujourd'hui à tous les artistes et entités artistiques, surtout dans un environnement évoluant rapidement, instable et possédant peu de ressources financières et humaines. De nouvelles entités artistiques sont freinées par la nécessité de fonctionner avec ces structures et méthodes sans ressources suffisantes pour en assurer l'application.
- Il y a eu une hausse marquée de l'expansion, de la portée, de la diversité et de la productivité des artistes utilisant des modèles non officiels et non institutionnels, y compris l'entrecroisement des frontières entre les secteurs sans but lucratif et lucratif. Le caractère hybride devient un point récurrent au fur et à mesure que des artistes d'une vaste diversité de traditions culturelles commencent à créer des œuvres sur des questions ou thèmes contemporains faisant appel à leurs pratiques culturelles/artistiques et à leurs théories de la performance. Les artistes travaillant avec les nouveaux médias et autour de nouvelles pratiques se considèrent comme partie prenante, en continuité de leur pratique artistique et pas nécessairement comme appartenant au contexte d'une seule discipline.
- Les frontières disciplinaires s'embrouillent. En fait, les silos rigides entre les disciplines constituent de plus en plus un obstacle important pour bon nombre d'artistes.
- Par choix, ces artistes pratiquent des formes d'art nouvelles et n'attendent plus de répondre aux les critères des modèles conventionnels.

Contexte environnemental :

- L'ambiguïté, la complexité et l'évolution rapide dominent maintenant l'environnement – les entités artistiques doivent demeurer souples et réagir à ce qui se produit autour d'elles.
- Il devient nécessaire pour la communauté artistique de renoncer à l'ancienne vision d'un seul modèle, d'un seule façon de faire idéale, pour aller vers de nouvelles approches – ce n'est plus suffisant de se contenter de « faire du neuf avec du vieux », il faut plutôt reconnaître la nécessité de nouveaux modèles pour assurer l'épanouissement continu des arts.

- On doit regarder au-delà des organismes et institutions – les ressources pour les instaurer n'existent plus – quantité d'artistes et entités artistiques prioriseront sur la formation de réseaux et la nécessité d'instituer une écologie de ressources partagées.
- De plus en plus, artistes et entités artistiques souhaitent conserver leur esprit d'entreprise et leurs racines.

Aspects critiques :

- L'évolution des artistes est freinée par le manque de ressources humaines essentielles pour remplir des rôles essentiels de soutien critiques – producteurs indépendants, gestionnaires, agents, agents de réservations en tournée, techniciens, etc.
- Le manque de continuité quant au personnel clé au sein des entités artistiques.
- Les changements marqués d'attitude de la nouvelle génération à intégrer le marché du travail par rapport aux valeurs – sans compter celles des jeunes gestionnaires en arts, nouvellement arrivés dans le domaine, qui diffèrent grandement de celles des gestionnaires « pionniers » prêts à « subventionner » le secteur. Les nouveaux gestionnaires refusent déjà l'idée de travailler 80 heures par semaine à faible salaire et sans avantages sociaux – ils recherchent un meilleur équilibre entre travail et vie privée.
- Les gestionnaires plus jeunes ne sont pas tous intéressés à appuyer la vision d'un artiste – ils tendent plus vers l'entreprenariat et sont moins intéressés à se joindre à une compagnie établie.

- Les artistes ont exprimé un besoin de plus de souplesse dans les programmes de subvention :
  - une souplesse dans la définition, la portée et les critères des programmes ainsi qu'à l'égard des résultats attendus;
  - la possibilité de faire une demande pour un seul programme plutôt que pour plusieurs en vue de l'achèvement d'un projet artistique chevauchant plus d'une discipline;
  - la nécessité d'échéances plus fréquentes – l'impulsion se dissipe s'il faut attendre jusqu'à la prochaine échéance.

MODÈLES DE PRODUCTION NON CONVENTIONNELS

Cadres de production pour les entités artistiques :

Cadres organisationnels non institutionnels de production artistique créés par des artistes :

- **Entité axé sur un projet unique de production** : l'objectif principal de l'entité est la création et la production de projets – aucune ressource n'est utilisée pour la structure opérationnelle continue.
- **Compagnie axée sur des projets multiples de production** : plusieurs projets multidisciplinaires en cours simultanément – les artistes constituent le point commun de l'ensemble des projets qui se distinguent cependant par leurs besoins en ressources et expertise particulières pour mener à bien le projet.

- **Centres multifonctionnels/de production** : une entité sert de centre à un certain nombre d'activités artistiques – règle générale, sous forme de ressource telle qu'un espace qui requiert un nombre minimal d'activités ou qui nécessite une plus grande activité que le centre peut lui-même générer afin d'éponger ses frais d'exploitation.
- **Collaborations** :
  - intégrées – des collaborations entre deux entité s ou plus aux fins d'un projet précis qu'une seule ne pourrait réaliser – en fait, la création d'une compagnie virtuelle qui existe dans le seul but de la production;
  - non intégrées – des collaborations impliquant le partage de ressources, notamment un espace ou des projets conjoints en marketing, etc. Les collaborations non intégrées se forment en fonction d'une production ou peuvent être continues.

MODÈLES DE GESTION SOUPLES

Ce rapport étudie :

- **Le besoin** : Que faut-il aux artistes pour créer, produire et transmettre leur œuvre aux différents publics dans l'environnement actuel ?
- **L'explication** : La croissance du secteur des arts a excédé les ressources disponibles – de nouveaux cadres de travail sont nécessaires – car la plupart des entités artistiques ne disposeront jamais de toutes les ressources qu'il leur faut et elles devront embaucher leurs collaborateurs – administratifs, artistiques et techniques – « au besoin ».
- **Les solutions** : Soutenir des modèles de gestion/administration souple et de nouveaux cadres organisationnels de gestion, d'administration et de production, tels que :
  - des organismes de gestion par regroupement
  - des organismes d'encadrement en gestion
  - des agents indépendants – agents d'artistes, agents de réservations, directeurs de tournée, marchands, etc.
  - des collaborations et des projets coopératifs
  - des centres multifonctionnels

  (La définition de ces cadres organisationnels se trouve en page 7.)

  Afin de découvrir, former et soutenir les personnes clés qui entreprendront ces démarches, apportant ainsi leur appui aux artistes et petites entités artistiques sur le plan de l'administration et de la gestion, le Conseil devra investir à leur égard de la même façon qu'il le fait pour les nouveaux créateurs qui proposent des idées intéressantes.

L'étude a fait ressortir trois aspects critiques :

1. Des organismes de production non officiels ou non conventionnels requièrent de nouvelles structures de soutien administratif et de gestion.
2. La pénurie de plus en plus grave d'administrateurs, gestionnaires, producteurs et agents impose des programmes de formation/perfectionnement/mentorat afin d'alléger la crise imminente
3. La perception initiale des entités artistiques via la grille institutionnelle doit changer – le temps et une relation de confiance seront nécessaires à la fois aux organismes subventionnaires et aux artistes.

Ce que le Conseil peut faire :

1. Reconnaître et soutenir les modèles de soutien pour une gestion/administration souple qui reflète mieux les modèles d'exploitation/de production utilisés par les artistes pratiquant en fonction de structures non institutionnelles ou non officielles.
2. Découvrir, former et soutenir les personnes clés qui fourniront un soutien complet en matière de gestion, d'administration et de promotion de carrière/mise en marché aux artistes pratiquant selon des modèles de production non officiels/non conventionnels.

RECOMMANDATIONS

En se fondant sur les données initiales tirées de l'étude du secteur et de rencontres avec le personnel du Conseil, il faut :

- Reconnaître, accepter et soutenir les projets de production pluriannuels.
- Intensifier, rehausser ou présenter des programmes dans les services disciplinaires pertinents du Conseil qui appuieront de nouvelles approches de gestion.
- Soutenir dans tous les services du Conseil des collaborations administratives et des projets partagés.
- Reconnaître la nécessité d'un programme centralisé pour répondre au besoin d'un bassin élargi de services partagés et d'agents libres : producteurs, marchands, administrateurs, agents et gestionnaires de projet dont le travail chevauche plus d'une discipline.

Recommandation 1 : On doit explorer la possibilité de programmes de production de projets pluriannuels dans toutes les disciplines, pour les artistes (par ex., en arts visuels) et les organismes (par ex., en arts médiatiques et de la scène ainsi que les artistes de tradition orale).

Recommandation 2 :
a) De la même façon qu'il commence à allouer des subventions à des projets à long terme pour la production artistique d'entités non conventionnelles, le Conseil devrait également soutenir l'établissement de subventions de projets à long terme pour le développement administratif du secteur des arts afin d'en accroître la stabilité, grâce à l'instauration ou à l'élaboration de structures de gestion, telles que la gestion par regroupement et la gestion d'encadrement, afin de soutenir les artistes pratiquant selon des modèles non conventionnels.

b) Il faut investir dans les gens – identifier, former et soutenir des personnes clés qui fourniront un soutien complet en matière de gestion, d'administration et de promotion de carrière/mise en marché aux artistes pratiquant selon des modèles de production non officiels/non conventionnels.

Recommandation 3 : On doit reconnaître et accepter l'admissibilité de producteurs artistiques aux programmes de création et de production du Conseil des Arts du Canada pour leur permettre d'offrir le soutien requis par les artistes pratiquant des formes d'art non conventionnelles.

Recommandation 4 : Les organismes de services nationaux dans le domaine des arts (OSNA) jouent un grand rôle dans le perfectionnement de leurs membres. Pour le développement et la durabilité d'entités artistiques non institutionnels, il serait important que lesdits organismes trouvent le moyen de les refléter dans leur liste d'adhérents et adaptent leurs possibilités de perfectionnement à ces entités. À l'heure actuelle, les listes d'adhérents des OSNA ne reflètent pas la gamme complète des modèles de production.

Recommandation 5 : Il faut assurer l'accès et l'admissibilité des entités artistiques opérant selon des modèles non officiels qui ne sont pas actuellement des clients actifs du Conseil des Arts pour le programme de la Brigade volante.

Recommandation 6 : On doit soutenir les collaborations d'ordre administratif et les projets conjoints dans tous les services du Conseil. Les projets multidisciplinaires pourraient relever du Bureau Inter-arts.

Recommandation 7 : Il faut reconnaître et soutenir les modèles de gestion souples qui reflètent mieux les modèles de fonctionnement/de production des entités artistiques non officiels.

Recommandation 8 :
(a) On doit répondre au besoin exprimé pour un éventail plus grand de ressources partagées et de gens aptes à remplir des fonctions précises : producteurs, marchands, agents et directeurs de projet, dont le travail chevauche plus d'une discipline;
(b) Il faut étendre l'accès à ces gens et organismes, tout en rendant plus souples les programmes existants dans certaines disciplines au sein du Conseil.
(c) Il pourrait s'agir d'un programme centralisé.

MODÈLES DE GESTION SOUPLES

Objet de l'étude :

Dans le contexte de son nouveau plan stratégique, le Conseil des Arts du Canada a commandé cette étude à des fins d'examen de modèles de gestion souples pour les artistes, les collectifs et les petits entités artistiques ainsi que pour évaluer ses programmes actuels en vue d'en identifier les points forts et faibles et faire état des lacunes au sein des disciplines et entre elles.

L'offre de service déterminait pour cadre de cette étude trois modèles de soutien administratif :

- Gestion par regroupement – un particulier ou un groupe fournit une gamme de services de soutien administratif, de gestion, de technique à *des entités artistiques* ***sélectionnés***. Les services de gestion par regroupement peuvent être fournis par des gestionnaires ou administrateurs en arts expérimentés offrant des services de gestion à un petit groupe d'artistes de leur choix ou un regroupement d'artistes peut recourir à un gestionnaire en arts d'expérience, se partageant ainsi les coûts qu'aucun entité ne pourrait assumer seul. *Momentum Arts Management* est un exemple d'un groupe de petites entité s en danse faisant conjointement une demande de subvention pour rémunérer un gestionnaire leur fournissant des services de gestion, ce qu'aucune d'entre elles ne pourrait faire seule.
- Gestion par encadrement – une entité sans but lucratif fournit des services administratifs *contre rémunération par service*, notamment la rédaction de demandes de subvention, la tenue de livres, la planification pour les artistes ainsi qu'une gamme plus complète de services de gestion à certains d'entre eux. Le *Dance Umbrella* en Ontario, le *Small Theatre Administrative Facility* et le Diagramme sont des exemples. Des fonds ont été alloués à ces organismes aux fins de fournir des services administratifs à un taux subventionné.
- Agents, producteurs, gestionnaires et marchands – ces gens appuient les artistes et contribuent à la progression de leur carrière et à la présentation de leur œuvre au public ou sur le marché. Les artistes ont un besoin croissant de services d'administrateurs indépendants, notamment des publicistes, teneurs de livres, rédacteurs de demandes de subvention, puisque les organismes de gestion par encadrement ne sont pas accessibles dans toutes les disciplines.

Cette étude a été demandée afin d'examiner l'évolution des demandes en matière de soutien en gestion et administration d'un nombre croissant d'artistes pratiquant hors des modèles institutionnels habituels. L'étude devait également fournir une argumentation pour mieux aider les structures de soutien – sur le plan de l'administration, de la gestion et des collaborations – ainsi que d'équilibrer la tendance habituelle du financement principalement axé, dans le domaine des arts, sur les aspects artistiques et de production.

L'étude a fait ressortir trois aspects critiques :

1. Les artistes qui produisent leur œuvre via des structures de production non institutionnelles ou non conventionnelles requièrent de nouveaux modèles de soutien administratif et de gestion.

2. La pénurie de plus en plus grave de gestionnaires, administrateurs, producteurs et agents bien formés impose des programmes de formation/perfectionnement/mentorat afin d'alléger la crise imminente.

3. La perception des entités artistiques via la grille institutionnelle doit changer – le temps et une relation de confiance seront nécessaires à la fois aux organismes subventionnaires et aux artistes.

Méthodologie :

La consultante a pris connaissance de tous les programmes applicables offerts par le Conseil des Arts ainsi que de plusieurs rapports préparés par le Conseil des Arts, ou à son intention, par d'autres organismes subventionnaires, par des fondations, etc. Les observations et recommandations suivantes sont fondées sur de nombreuses discussions avec le personnel du Conseil des Arts, d'autres organismes subventionnaires publics, notamment le Conseil des arts de l'Ontario, des fondations intéressées à l'épanouissement et à la survie des arts, ainsi qu'avec de nombreux artistes, entités artistiques, agents et producteurs. La consultante a également collaboré avec près de 60 organismes partout au Canada, parmi lesquels bon nombre sont intéressés à certains modèles de gestion souples ou les utilisent déjà.

À la suite de cette étude préliminaire, il est apparu clairement qu'il serait bon d'aller voir comment des secteurs autres que celui des arts composent avec des questions de cet ordre. Bon nombre d'idées énumérées dans la présente étude se fondent sur les nouveaux cadres conceptuels élaborés par Brenda Zimmerman, de la *York University*, dans son ouvrage *Edgeware* sur la théorie de la complexité et ses applications dans le secteur des soins de santé. Elles se fondent également sur l'ouvrage *Images of Organisation*, portant sur les nouveaux états d'esprit, de Gareth Morgan, lui aussi de la *York University*, sur *Managing the Unknowable*, de Ralph D. Stacey ainsi que sur *Leadership and the New Science* et *A Simpler Way*, de Margaret Wheatley. George Thorn et Nello McDaniel de *Arts Action Research* ont ramené ces concepts théoriques aux arts, particulièrement leur cadre d'utilisation du processus artistique/créatif en tant que paradigme opérationnel pour les entités artistiques.

CONTEXTE ET ENVIRONNEMENT ACTUELS

Contexte théorique :

Aujourd'hui, un des problèmes de l'art réside dans le fait que la théorie et le fondement de la structure et de la gestion des arts ont été conçus en bonne partie dans les décennies 1960 et 1970, à une époque de plus grande stabilité environnementale. Bon nombre des conditions qui permettaient le développement, l'épanouissement et la croissance des organismes à un niveau institutionnel n'existent plus et les nouvelles conditions ne favorisent pas l'instauration de nouvelles institutions. En Amérique du Nord et en Europe, les organismes subventionnaires sont de plus en plus sensibilisés aux effets de ces changements sur l'infrastructure organisationnelle nécessaire aux artistes.

Des modèles de gestion non conventionnels ont existent depuis les années 1960 et ont été subventionnés par le Conseil des Arts, quoiqu' à très petite échelle. Dans leur ouvrage *Évolution de la gestion des arts dans les théâtres canadiens de 1945 à 2002*, André Courchesne et Roger Gaudet définissent cinq modèles principaux de gestion : les modèles acteur-gestionnaire, producteur, bicéphale externe, bicéphale interne et d'autogestion. Dans le domaine du théâtre, les modèles bicéphales sont devenus la norme, c'est-à-dire qu'on y trouve deux gestionnaires principaux : un directeur artistique et un directeur administratif.

Je ne prétends pas que tous les clients du Conseil ont besoin de modèles de gestion alternatifs. En fait, la plupart continueront d'évoluer à l'intérieur du modèle institutionnel sans but lucratif et, dans son rapport, Louise Poulin fait état des problèmes de gestion qui les concernent.

Il y a cependant toujours eu des artistes déterminés à évoluer hors des cadres institutionnels traditionnels. Le Conseil a ainsi répondu à ce besoin en apportant, dès les années 1970, un soutien aux centres d'artistes autogérés et aux collectifs. Depuis les années 1980, au moment où les gouvernements ont commencé à réduire leur appui aux arts, une plus grande portion du secteur des arts a trouvé difficile de développer des ressources pour poursuivre le développement de structures institutionnelles. Il apparaît de plus en plus que bon nombre d'entités artistiques ne pourront pas acquérir de façon indépendante toutes les ressources qu'il leur faut. Certaines entités artistiques comprennent beaucoup mieux aujourd'hui la nécessité d'évoluer dans une culture de ressources partagées.

L'engagement du Conseil à répondre avec souplesse aux besoins uniques des artistes et de certains secteurs de la communauté des arts devrait être maintenu et renforcé. En même temps, il doit élargir la portée de son soutien pour permettre à des gens possédant des compétences uniques et essentielles de leadership, de gestion ou d'administration d'accéder à un financement pour assurer l'épanouissement continu de ces secteurs de la communauté des arts. Une évaluation de leur bon fonctionnement organisationnel exigera également certains ajustements par rapport au modèle de santé organisationnelle proposé dans le *Rapport final sur le processus d'évaluation du bon fonctionnement et de la mise en œuvre organisationnelle*, préparé par les Productions Louise Poulin.

En raison de la perception souvent institutionnelle que la communauté des arts porte sur elle-même, les pratiques émergentes ou celles en provenance des segments issus des issus des communautés culturelles diverses sont demeurées quelque peu mal définies, passant presque inaperçues. Cependant, compte tenu des nombres seulement, l'expansion, l'éventail, la profondeur, la diversité, la vitalité et la productivité des artistes et groupes artistiques pratiquant selon des modèles non officiels et non institutionnels est indéniable. On se doit de noter que ces organismes ne sont pas nécessairement restreints strictement à

cause des conditions actuelles ou de leur incapacité à développer des ressources. Bon nombre ont décidé de ne pas devenir des organismes conventionnels ou des institutions. Il importe également de reconnaître que dans certaines disciplines artistiques – par exemple, la musique – il est tout à fait inapproprié d'imposer ce modèle aux ensembles et groupes formant une bonne partie du Service de la musique, même s'ils ont besoin, dans une certaine mesure, de services de soutien d'ordre administratif et de soutien.

En jetant un coup d'œil au modèle ternaire des entités artistiques dans le *Rapport provisoire du comité sur le bon fonctionnement organisationnel*, ces entités semblent former des regroupements « satellites » autour du modèle. Très diverses, elles englobent des particuliers, des partenariats, des ensembles et des petites « compagnies » et elles requièrent une vaste panoplie de services de soutien ou structures qui diffèrent grandement de ceux des institutions ou entités artistiques conventionnels. Pour elles, la croissance ou l'acquisition de ressources nécessaires à l'instauration d'une infrastructure interne assez importante ne constituent pas nécessairement un indicateur clé de la réussite. Leur fonctionnement reflète plutôt l'environnement actuel très instable et constitue une réaction à son égard. On ne saurait trop souligner que ce secteur des arts connaît la plus forte croissance, sur le plan du nombre de ses praticiens professionnels, des œuvres produites et des compagnies/entités qui y voient le jour.

En cours d'étude et d'enquête quant à l'état et au fonctionnement de ces entités artistiques, et, en particulier, à l'examen des éléments qui leur étaient favorables, il est devenu clair que toute tentative de les inclure dans le cadre de travail sans but lucratif traditionnel n'était pas entièrement réussie. Il fallait étudier d'autres cadres organisationnels. Cette recherche a révélé que de nouveaux modèles de pensée et un changement de paradigme seraient nécessaires à l'épanouissement de ces entités artistiques dans le présent environnement.

Nous évoluons tous, consciemment ou non, selon un certain paradigme. Ce dernier focalise en totalité notre réalité intellectuelle et émotionnelle, il détermine nos attentes, contextualise nos questions et structure notre approche de nos réalisations. Un paradigme est un cadre conceptuel intégral englobant nos hypothèses et valeurs inconscientes profondes – ce que nous prenons pour acquis en toute circonstance – un peu comme des lunettes nous permettant d'appréhender notre monde visuel. Il nous faut un paradigme pour comprendre le monde, bien qu'il nous restreigne ou nous réduise à une seule vision des choses.

Le paradigme du milieu des arts, élaboré dans les années 1960 et 1970, se fondait sur l'hypothèse que l'art devait évoluer selon le modèle d'une pratique sans but lucratif, ce qui fonctionnait très bien dans un environnement plus stable et ce qui est demeure vrai pour bon nombre d'entités artistiques opérationnels et institutionnels. Le choix de ce modèle reposait largement sur sa fonction de gouvernance qui offrait aux organismes subventionnaires une structure d'imputabilité permettant de leur allouer des fonds.

Au début des années 1990, on a connu une sensibilisation accrue au fait que ce paradigme ne fonctionnait plus aussi bien, en particulier pour les artistes débutants et les nouvelles pratiques. Dans ce secteur, la démarcation entre pratique sans but ou à but lucratif s'estompe de plus en plus – bon nombre de ces entités suivent des modèles hybrides comportant des éléments de l'une et de l'autre. Nous devons saisir l'occasion de modifier notre point de vue et de regarder ces entités artistiques sous l'angle d'un nouveau paradigme.

Contexte environnemental et aperçu historique :

L'ambiguïté, la complexité et l'évolution rapide dominent maintenant l'environnement. Avec l'apparition de technologies de plus en plus rapides, l'évolution s'accélère constamment. Les entités artistiques doivent demeurer souples et réagir à ce qui se produit autour d'elles. Bon nombre d'entités artistiques ont mentionné leur souplesse comme une de leurs forces. Plusieurs ont exprimé le souhait de conserver leur esprit d'entreprise et leurs racines. D'autres ont simplement souligné que tout le processus de financement public était trop coûteux et exigeait trop de temps par rapport au montant des subventions auxquelles elles étaient admissibles. Plusieurs artistes ont également fait état des frais assez élevés encourus pour retenir des services de rédaction de demande de financement pour tenter d'être concurrentiels lors du processus d'allocation de subventions. Bien qu'une demande de subvention bien rédigée accroisse la possibilité d'en recevoir, ils se les voient souvent refuser simplement en raison de la forte demande exercée sur les ressources de financement du Conseil.

Puisque les entités artistiques doivent de plus en plus être adaptables aux changements dans leur environnement, le concept d'un modèle unique pour tous et d'un seule façon de faire idéale n'est plus viable. Compte tenu des formidables développements technologiques, de nouvelles pratiques s'ouvrent au secteur des arts et deviennent plus abordables.

Le secteur des arts ne doit plus être axé principalement sur le modèle institutionnel conventionnel pour une foule de raisons. Deux d'entre elles sont primordiales :

1) l'environnement actuel n'a plus la capacité de développer ces modèles et l'allocation de financement existante est déployée jusqu'au point où est difficile de répondre aux besoins des clients actuels;
2) une proportion croissante du secteur des arts reflète de moins en moins cette façon de faire.

Dans la nouvelle ère où nous entrons, on mettra beaucoup plus l'accent sur les réseaux et les relations. Plusieurs artistes se rendent compte qu'il leur faut élaborer de nouveaux cadres organisationnels pour la création, la production et la diffusion de leur art. Ils sont également conscients qu'ils ne pourront pas renforcer ou maintenir leur capacité organisationnelle par une infrastructure interne accrue. Ils devront accéder à des structures variées de soutien essentiel – en fonction de relations diverses (recours unique au besoin, continu ou sporadique) – à l'extérieur de leur organisation. En fait, dans certains cas, des structures organisationnelles existantes représentant maintenant un fardeau pour des artistes. Les organismes subventionnaires devront aussi reconnaître et appuyer des structures de production et de gestion non conventionnelles. Bon nombre des critères de financement des programmes de subvention courants du Conseil des Arts du Canada comportent des critères trop rigides, trop axés sur une discipline précise et incapables de répondre à l'évolution rapide de l'environnement.

Les formidables développements technologiques permettent davantage les modes d'opérations non conventionnels. Les gens sont plus à l'aise de travailler avec le courriel, les sites Web, les blogues en gestion des arts et les téléconférences sur Internet. L'échange d'information s'est grandement accéléré et permet de connaître les perspectives et points de vue de gestionnaires en arts du monde entier. En plus de permettre le télétravail, la formation de réseaux et la rapidité des réponses, ces changements offrent également un mode de

travail beaucoup moins coûteux. Il n'est plus nécessaire de se doter d'un bureau et de réunir tout le monde en un seul emplacement.

En raison du temps et de la confiance qu'exigera le changement de la « perception institutionnelle », le Conseil devra informer la communauté des arts de son intention d'envisager des structures de gestion souple et des collaborations en vue d'aider les artistes oeuvrant selon des modèles de production non institutionnels ou non conventionnels. Bien que le Conseil ait soutenu bon nombre de modèles de production souples, notamment les centres d'artistes autogérés et les subventions pluriannuelles, les artistes eux-mêmes estiment qu'ils devront renforcer l'infrastructure sans but lucratif afin de passer à la prochaine étape de leur progression. Pour certains, ce sera la façon appropriée d'aller de l'avant. D'autres pourraient cependant se fragiliser en se fixant des objectifs artistiques excédant les ressources humaines et financières sur lesquelles ils peuvent réellement compter.

Aspects critiques :

Une récente évaluation de l'environnement de la pratique artistique actuelle a révélé les facteurs suivants qui affectent nettement le bon fonctionnement et la survie des entités artistiques.

- L'évolution de nombreux artistes, en particulier les jeunes artistes, est freinée par un manque de soutien essentiel et ciblé pour les propulser à une étape ultérieure – en particulier, l'impossibilité de trouver des personnes clés dans le domaine, notamment des producteurs indépendants, gestionnaires, agents, agents de réservations/directeurs de tournée, etc.

- Le manque de continuité quant au personnel clé au sein des entités artistiques (sauf quelques très rares exceptions). Une bonne partie des gestionnaires en arts d'expérience encore en poste a passé toute leur carrière à soutenir la vision des artistes dans lesquels ils croyaient. Ceux de la nouvelle génération ne semblent pas intéressés à travailler de la même manière; même si plusieurs ont indiqué préférer un mandat de trois ans, la plupart d'entre eux quittent après quelques mois.

- La difficulté croissante pour les entités artistiques de trouver le personnel nécessaire, en particulier en matière de développement – marketing et collecte de fonds – alors que le secteur des arts a fait un excellent travail au titre de la formation de personnel de soutien pour les universités et les hôpitaux.

- Les entités artistiques ayant reçu des subventions en renforcement des capacités n'arrivent pas à maintenir leur infrastructure, une fois les subventions échues – un problème réel en Ontario et au Québec.

- La récente Enquête nationale sur le don, le bénévolat et la participation (*National Survey on Giving, Volunteering et Participating*) a révélé que moins de 2 % de la population a versé des dons financiers au profit des arts. Bien que la valeur des dons ait augmenté de 20 %, le nombre de donateurs a quant à lui décru entre 1997 et 2000. Cela s'explique par le fait que dans le secteur des arts, près de 80 % du total des dons en argent sont versés à des institutions artistiques à fort budget (supérieur

à 4 millions de dollars) plutôt qu'à des entités artistiques de petite ou moyenne dimension.

- Les entités artistiques conservent très difficilement les membres de leur conseil d'administration. Les gens mènent une existence très exigeante avec des attentes accrues au travail, des engagements familiaux, etc. et ils sont très réticents à siéger à un conseil. C'est un problème plus aigu pour les entités artistiques de petite ou moyenne dimension qui ne jouissent pas d'un « capital social/culturel » au même titre que les grandes institutions artistiques réputées.

- Bon nombre d'entités de production artistique, nouvelles ou en devenir, auront besoin d'un plus large éventail de modèles de fonctionnement et d'administration afin de pouvoir s'inscrire à un concours pour l'obtention d'un financement de fonctionnement annuel – le modèle institutionnel sans but lucratif ne conviendra pas à toutes.

- Les artistes ont exprimé l'avis que les programmes de subvention se devaient d'être vraiment plus souples :
    - une flexibilité dans la définition, la portée et les critères des programmes ainsi qu'à l'égard des résultats attendus;
    - la possibilité de faire une demande pour un seul programme plutôt que pour plusieurs en vue de l'achèvement d'un projet artistique chevauchant plus d'une discipline;
    - la nécessité d'échéances plus fréquentes – l'impulsion se dissipe s'il faut attendre jusqu'à la prochaine échéance.

- Des deux tiers aux trois quarts des jeunes gestionnaires en arts faisant leur entrée dans le domaine après leur formation universitaire et collégiale en gestion des arts ou encore dans des programmes spécialisés, par exemple en gestion de revenus, quittent au bout de deux à trois ans. L'impact négatif de cette réalité se fait déjà rudement sentir dans le secteur des arts et elle en constituera bientôt la principale crise. Le commentaire le plus souvent entendu de la part des jeunes gestionnaires est à l'effet qu'ils ne sont pas prêts à travailler selon les attentes traditionnelles – ils refusent déjà l'idée de travailler 80 heures par semaine à faible salaire et sans avantages sociaux. Cette question est bien documentée dans le rapport de Jocelyn Harvey, *Gestion créative dans les arts et le patrimoine : Rétention et renouvellement de la gestion professionnelle pour le XXI^e siècle*.

- Le comportement du public évolue. En fait, seulement son inconstance et son imprévisibilité restent immuables. L'interprétation du phénomène varie des impacts économiques au SRAS, en passant par le manque de ressources en marketing. Il s'agit sans doute, au fil de nombreuses années, d'une convergence d'influences évolutives qui a créé très récemment une masse critique. Au nombre des influences, la dévaluation de l'éducation en art, le manque de temps et la multiplicité des choix, le vieillissement de la population ainsi qu'une vision du monde et des goûts généralement plus conservateurs – de plus en plus de spectateurs souhaitent la présentation d'œuvres conformes à leurs valeurs et répugnent de plus en plus aux remises en question.

- Les taux de participation du public aux arts augmente lentement dans l'ensemble, mais le public de chacun des organismes ou entités artistiques baisse, plafonne ou s'élargit lentement et irrégulièrement.

DESCRIPTION DE MODÈLES D'EXPLOITATION NON CONVENTIONNELS

Caractéristiques des entités de production artistique non conventionnelles ou non officielles :

Meilleure intégration des rôles artistique et administratif :
Le modèle institutionnel sans but lucratif dans les arts démarque nettement les fonctions et responsabilités du personnel d'ordre artistique de celles des employés de l'administration. Ce n'est pas le cas dans les entités artistiques de taille plus petite, non seulement à cause du manque de ressources, mais également parce que la fonction des professionnels des arts y relève plus de l'entreprenariat. Ces organisations ont conscience que leur existence repose sur le capital humain bien plus que financier et elles sont prêtes à faire les efforts voulus tant sur le plan de la création et de la programmation de l'œuvre que sur celui de l'administration, tout en faisant ce qu'il faut pour transmettre l'œuvre à un public. Ainsi, ces entités sont plus ouvertes à des structures non conventionnelles de soutien administratif puisqu'elles n'essaient pas de suivre le modèle artistique traditionnel. Il existe cependant une certaine confusion par rapport aux objectifs de leurs subventionnaires. Bon nombre de ces artistes estiment qu'en ne se servant pas du modèle institutionnel sans but lucratif, leur admissibilité au soutien des subventionnaires serait réduite. En se rendant compte que le modèle en question ne fonctionnait pas dans son cas, le nouveau présentateur musical *Continuum* a récemment établi une relation de travail continue avec un petit groupe de gestionnaires/consultants pigistes en arts afin d'offrir leur expertise en gestion, marketing, développement et tournées à son directeur artistique qui orchestre le tout. Fait à noter, le Conseil a pu répondre positivement à ce changement.

Attentes :
Bien que certaines nouvelles entités artistiques aspirent à une plus grande envergure organisationnelle ou institutionnelle (Soulpepper en serait un exemple), plusieurs artistes disent simplement souhaiter disposer des ressources nécessaires à la création de leur œuvre et à sa présentation à un public, sans le surcroît d'efforts et de ressources, ni la perte de contrôle, que pourrait entraîner l'institutionnalisation.

Règle générale, on semble croire qu'un artiste doit ériger une institution pour soutenir et faire durer une œuvre. Pourtant, en raison de la raréfaction des ressources, plusieurs artistes estiment qu'il s'agit d'un déséquilibre : plus de temps et de ressources sont consacrés à développer l'organisme plutôt qu'une œuvre. Ils sont également conscients que le financement des subventionnaires, tels que le Conseil des Arts, est insuffisant pour soutenir un nombre croissant d'institutions. Certains artistes ont en outre souligné que l'inflexibilité des programmes actuels de soutien au fonctionnement qui impliquent des échéances ainsi que des processus coûteux de rédaction de rapports, allait à l'encontre de leur mode de travail – c.-à-d. du rythme cyclique de la création et de la production. Le financement pluriannuel de projet de production devrait être étudié pour toutes les disciplines.

Multiplicité des structures :
Bien que la plupart de ces entités soient de petite taille, certaines déterminent leur budget en fonction de leurs coûts de fonctionnement annuel, et d'autres d'un projet à l'autre. À l'heure actuelle, la plupart semblent incorporés, bien que bon nombre d'entre eux se regroupent au besoin au sein d'une autre entité incorporée d'encadrement sans but lucratif. La complexité grandissante de ces modes de fonctionnement exigera des organismes subventionnaires une volonté de reconnaître et soutenir des structures d'exploitation et d'administration non conventionnelles.

Diversité :
Bien que de nombreux organismes artistiques traditionnels fassent des efforts de diversification, les entités artistiques fonctionnant selon des structures non conventionnelles sont naturellement diversifiées à l'image de l'ensemble de la population canadienne. La plupart de ces entités artistiques sont engagées dans de nouvelles créations, allant des formes très traditionnelles ou classiques à celles très expérimentales. Même si certaines d'entre elles pourraient souhaiter fonctionner selon le modèle institutionnel sans but lucratif, beaucoup sont multidisciplinaires et trouvent difficile de savoir où se « caser » dans la structure du Conseil des Arts, axée sur une discipline donnée.

Cadres de travail souples pour les entités de production artistique :

Les cadres ou modèles organisationnels les plus courants instaurés par les artistes pour produire leur œuvre sont décrits ci-dessous. Règle générale, ces modèles s'ajustent au processus artistique ou créatif relevant du leadership artistique. Le Conseil des Arts a accordé un soutien à des artistes qui pratiquent depuis des années selon des modèles/cadres souples et non conventionnels.

Entité axée sur un projet unique de production – Une démarche par projet veut dire que l'objectif principal de l'entité est la création, l'élaboration et l'exécution de projets. Au centre de l'entité se situent l'artiste ainsi que les ressources humaines et financières élémentaires nécessaires à la planification et à l'élaboration de projets qui se détachent ensuite de ce centre. Le projet achevé, l'entité retourne à sa forme initiale et aucune ressource n'est utilisée pour une structure opérationnelle continue. Au-delà de la première présentation d'une œuvre, plusieurs activités artistiques ultérieures, telles que des tournées ou des enregistrements de l'œuvre en question, peuvent être envisagées comme des projets distincts/uniques.

Il s'agit essentiellement de créer une structure qui permet aux artistes de concevoir les projets de leur choix et met à contribution les ressources disponibles pour leur réalisation, tout en réduisant la quantité de ressources, le temps et les efforts exigés pour maintenir une structure. Ces organisations tireraient parti d'un modèle de gestion par regroupement ou d'agents, qui fournissent au besoin des collaborateurs artistiques, administratifs et techniques.

Compagnie axée sur des projets multiples de production – Plusieurs projets multidisciplinaires sont en cours simultanément. Par exemple, des artistes peuvent être intéressés à élaborer de nouveaux projets en danse, des tournées, des projets de film et vidéo ainsi qu'à établir des collaborations avec d'autres entités artistiques. Kaeja d'Dance ou Robert Lepage illustre bien ce genre d'organisation. Le créateur constitue le point commun

de l'ensemble des projets qui se distinguent cependant par des besoins en ressources et l'expertise particulière pour mener à bien chaque projet. Bien que ces organisations disposent d'une petite structure opérationnelle et d'un personnel de soutien restreint mais essentiel, une expertise précise pourrait cependant leur être utile à l'occasion pour des projets donnés.

Centres multifonctionnels/de production – Une entité sert de point central à un certain nombre d'activités artistiques ou administratives. Règle générale, ce lieu dispose d'un espace qui requiert un nombre minimal d'activités (afin de se doter des ressources nécessaires pour compenser les frais indirects) ou qui nécessite une plus grande activité artistique que le lieu peut lui-même générer. L'Agora de la danse en serait un exemple. Ces lieux peuvent également être des aires partagées à la fois par des entités artistiques et administratives. Pour les artistes dans le champ des nouveaux médias et des nouvelles pratiques, l'œuvre artistique relève souvent davantage du processus, de l'expérimentation et des collaborations à l'extérieur du secteur des arts, par exemple dans celui des sciences ou de l'environnement. Il faut des laboratoires et des espaces expérimentales pour leur permettre d'entreprendre leurs recherche et développement. Ces artistes ont également besoin de lieux de diffusion et de production.

Collaborations
Les collaborations intégrées s'établissent entre deux entités ou plus aux fins d'un projet précis qu'une seule ne pourrait réaliser. En fait, c'est la création d'une compagnie virtuelle qui existe dans l'unique but de la production.

Les collaborations non intégrées impliquent la plupart du temps des ressources comme le partage d'un espace ou des projets conjoints en marketing ou en organisation de tournées. La danse et l'opéra en sont un exemple. Même si le besoin d'une ressource donnée constitue le fondement premier d'une collaboration, celle-ci ne fonctionne que si des liens efficaces s'y nouent. La compréhension et le respect entre les partenaires constituent les piliers de la confiance essentielle à l'achèvement de l'activité.

Les exemples s'accumulent d'artistes qui commencent à se rendre compte que le seul moyen de poursuivre une carrière qui leur permettrait de gagner leur vie, consiste à se regrouper pour former une entité leur fournissant assez régulièrement l'occasion d'offrir leur services. À titre d'exemple, un groupe de danseurs de Calgary vient tout juste de recevoir une subvention du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) au titre d'un projet pilote visant à offrir leurs services à un groupe de chorégraphes dans un environnement où l'insuffisance de ressources ne permet pas à chacun d'instaurer une structure de compagnie. *Dances That Extend Themselves* est un projet à la fois de création et de recherche qui réunira une compagnie de 11 danseurs et un apprenti qui collaboreront pendant trois ans avec trois chorégraphes établis de la *University of Calgary* à la création de six nouvelles œuvres dansées à être présentées en spectacle dans des salles et écoles de Calgary ainsi qu'à d'autres endroits en Alberta et en Saskatchewan. C'est un soutien à l'œuvre de trois artistes/chercheurs canadiens dans le seul programme académique en danse, offert entre Toronto et Vancouver. Ces danseurs seront assurés d'un emploi jusqu'à concurrence de 30 semaines. Les aspects critiques dans ce cas sont la nécessité de répondre aux besoins de ces artistes sur le plan de la gestion ainsi que le renforcement de leur aptitude à la collaboration avec le sentiment d'un but partagé et le sens des relations harmonieuses. Le ministère du Patrimoine canadien pourrait peut-être devenir un partenaire dans le cadre de leurs besoins de formation.

LA NÉCESSITÉ DE CADRES ADMINISTRATIFS SOUPLES POUR SOUTENIR LES ARTISTES PRATIQUANT À L'INTÉRIEUR DE STRUCTURES D'EXPLOITATION NON INSTITUTIONNELLES OU ALTERNATIVES

Analyse des programmes actuels du Conseil des Arts soutenant les particuliers/entités s'occupant d'administration/de gestion et offrant des services de cet ordre aux entité s de production non conventionnelles (modèles non institutionnels) :

Les disciplines ne suivent aucune règle commune quant au soutien offert aux entités artistiques non officielles sur le plan de leurs besoins en matière d'administration ou de gestion. Soit que les programmes n'existent pas ou alors comportent, dans la plupart des cas, trop d'obstacles à l'accessibilité. Bon nombre de programmes sont trop exclusifs, trop axés sur une discipline donnée, tout en ne s'ajustant pas assez à un environnement évoluant avec rapidité.

Je fonde mes recommandations sur l'évaluation des programmes pertinents en danse et en musique contemporaine/nouvelle. Je me suis concentrée sur ces deux programmes à la suite d'un examen de tous ceux décrits sur le site Web du Conseil des Arts. Bien que le Conseil souhaite répondre aux différents besoins du secteur des arts, les descriptions de ses programmes ne permettent pas de savoir à prime abord où adresser une demande relative à un projet hors du cadre traditionnel et plus précisément, portant sur des services administratifs plutôt que sur des programmes artistiques. J'ai compris seulement à la suite de ma rencontre avec le groupe de travail que le Conseil était prêt à soutenir les demandes de gestionnaires/administrateurs/producteurs en arts indépendants qui souhaiteraient peut-être établir des modèles de gestion souples. D'autres efforts sont nécessaires non seulement pour indiquer sur le site Web que le Conseil serait heureux de recevoir des demandes de gens intéressés à mettre en œuvre des modèles de gestion souples, mais aussi pour élaborer des stratégies de communication plus actives.

Les programmes actuels du Conseil qui semblent très utiles et pourraient sans doute servir à cet égard de cadre de travail initial dans l'ensemble de l'entité sont la Brigade volante en danse, les Initiatives ciblées du Programme de musique contemporaine/nouvelle, qui ont pris fin récemment, ainsi que le Programme de promotion professionnelle du Service de la musique. Les recommandations visant un programme de Brigade volante harmonisé et

bonifié s'appliqueraient également à la formation des personnes clés essentielles au soutien des entités artistiques non officielles.

Meilleures formes de soutien des modèles de gestion souples :

Une des conclusions importantes tirées de l'étude sur le changement organisationnel porte sur le fait que la compétence d'une personne, et d'une organisation, à contrôler les résultats détaillés de son travail est limitée à « [sa] sphère d'influence directe de 15 %. Elles ne peuvent agir efficacement que pour des problèmes circonscrits à ce champ » (selon une étude de Edwards Deming et coll. [*traduction*]). Les individus, comme les organisations, sont de plus en plus entravés par des forces environnementales évoluant rapidement et des problèmes internes sur lesquels ils exercent un contrôle limité. Le principal défi consiste à instaurer des changements positifs grâce à cette sphère d'influence limitée. Cette constatation, loin de freiner l'élan, ouvre en fait à la possibilité de réussite. À cause de la manière d'appréhender les problèmes, les gens perdent souvent le sentiment de leur capacité à les résoudre. En modifiant l'échelle de perception des problèmes, la résistance s'atténue et l'innovation est favorisée. Les individus et organisations peuvent alors procéder à des changements importants en transformant les problèmes en possibilités de réussite à 15 %, ce qui, grâce à des résultats tangibles, peut créer une impulsion. Dans le domaine de la stratégie d'entreprise, Henry Mintzberg et d'autres ont montré en quoi le modèle de changement réussi est souvent évolutif et progressif plutôt qu'intégral et planifié.

Tout ceci m'amène à dire qu'une stratégie importante que le Conseil pourrait envisager en vue de renforcer certains secteurs de la communauté des arts consiste à construire à partir des expériences tirées des projets et programmes actuels au sein des bureaux des diverses disciplines ainsi qu'à mettre sur pied les initiatives dont font état les recommandations ci-dessous et qui soulignent les problèmes d'une portion grandissante de la communauté des arts.

RECOMMANDATIONS

Recommandation 1 : On doit explorer la possibilité de programmes de production de projets pluriannuels dans toutes les disciplines, pour les artistes (par ex., en arts visuels) et les organismes (par ex., en arts médiatiques et de la scène ainsi que les artistes de tradition orale).

Recommandation 2 :
a) De la même façon qu'il commence à allouer des subventions à des projets à long terme pour la production artistique d'entités non conventionnelles, le Conseil devrait également soutenir l'établissement de subventions de projets à long terme pour le développement administratif du secteur des arts afin d'en accroître la stabilité, grâce à l'instauration ou à l'élaboration de structures de gestion, telles que la gestion par regroupement et la gestion d'encadrement, afin de soutenir les artistes pratiquant selon des modèles non conventionnels

b) Il faut investir dans les gens – identifier, former et soutenir des personnes clés qui fourniront un soutien complet en matière de gestion, d'administration et de promotion de carrière/mise en marché aux artistes pratiquant selon des modèles de production non officiels/non conventionnels.

Puisque les entités artistiques non institutionnelles utilisent des processus à ce point nouveaux, il serait peu pratique de leur imposer des théories ou des modèles de gestion d'une autre époque. De la même manière qu'il subventionne les artistes arrivant avec des idées provocantes et un talent artistique favorisant la progression des formes artistiques, le Conseil doit soutenir les individus qui comprennent clairement les besoins des artistes en matière d'administration, de gestion, de technique ou d'un autre ordre, et qui peuvent les aider à réaliser leurs objectifs artistiques et à présenter leurs œuvres à des publics au pays et en tournée à l'étranger.

À l'examen de la plupart des organismes exerçant actuellement leurs activités en fonction d'une gestion par encadrement ou par regroupement, il est apparu très clairement que tous dépendaient de la vision et du leadership d'une seule personne, ce qui s'est avéré autant au Canada qu'aux États-Unis. Même une entité comme DUO, qui a connu quelques transitions sur le plan de sa gestion, a gravité chaque fois autour d'une personne, que ce soit Cathy Levy au début, Myles Warren récemment et Christine Moynihan en ce moment. Il est également clair qu'il n'existe aucun « moule » pour instituer ces structures de gestion dans tout le pays. Celles-ci doivent se fonder sur les besoins uniques à la fois des localités et des disciplines. De plus en plus, il pourrait aussi s'agir d'une pratique interdisciplinaire, comme c'est le cas d'Eponymous, à Vancouver.

Puisque ces modèles de gestion dépendent au départ d'individus et pas vraiment de structures, les effets de ce dont fait état le rapport de Jocelyn Harvey, *Gestion créative dans les arts et le patrimoine : Rétention et renouvellement de la gestion professionnelle pour le XXIe siècle* sont importantes. Le passé recèle d'exemples de gens qui, constatant les besoins en matière de gestion, ont instauré des organismes en fonction d'une gestion par regroupement, sans toutefois pouvoir en assurer la survie sans un certain financement des organismes subventionnaires en arts. À l'heure actuelle, les agents et gérants qui ont eu une importance capitale dans la progression de la carrière de quantité d'artistes, sont maintenant obligés de s'occuper de trop nombreux artistes pour faire convenablement le travail de promotion requis ou d'accepter du travail plus commercial afin d'assurer leur subsistance. Le Conseil offre un certain soutien, notamment des gestionnaires et agents dans le secteur de la musique classique, mais ces derniers quittent le domaine avec le sentiment d'être surexploités et malheureusement, sans personne pour prendre la relève. En conséquence, le secteur a perdu des gens d'une importance cruciale.

Au moment même où les activités des entités artistiques non conventionnelles sont en pleine effervescence, le nombre de gestionnaires compétents diminue. Bon nombre font leur entrée dans le domaine, mais très peu y demeurent. Les gens ont toujours su quelle somme de travail comporte le domaine, mais les valeurs ont changé et les jeunes gestionnaires accordent plus d'importance à leur temps – ils refusent les heures de travail excédentaires et s'attendent à bien gagner leur vie.

Recommandation 3 : On doit reconnaître et accepter l'admissibilité de producteurs artistiques aux programmes de création et de production du Conseil des Arts du Canada pour leur permettre d'offrir le soutien requis par les artistes pratiquant des formes d'art non conventionnelles.

Les petites entités en théâtre ont surtout souligné leur besoin d'un plus grand nombre de producteurs alors qu'en danse, on réclame des agents de réservations et des directeurs de tournée. Il est à peu près impossible d'en trouver et les rares qui travaillent encore sont surexploités. Comme en faisait état le récent rapport sur les Initiatives ciblées du Programme de musique contemporaine/nouvelle qui ont pris fin récemment, les artistes et organismes de ce secteur, et ce, dans l'ensemble du pays, ont précisé que des producteurs et publicistes bien au fait de la musique contemporaine/nouvelle ainsi que des gérants d'artistes et administrateurs – en fait, toutes les personnes susceptibles de remplir une fonction favorisant la présentation de la musique contemporaine/nouvelle au public – constituent des ressources très en demande. En musique, le gouffre sur le plan de la gestion est très profond : une foule d'artistes de renommée mondiale et de tous styles musicaux – classique, musique contemporaine/nouvelle, traditionnelle, jazz ou rythmes du monde – ne se trouvent pas d'imprésario.

Lors d'une réunion à Ottawa en décembre dernier, à laquelle participaient l'Association canadienne des entités artistiques (CAPACOA) et cinq autres réseaux régionaux de présentation artistique du Canada anglais, l'entité *Community Cultural Impresarios* (CCI) a soulevé la question de la relève et de la formation en matière de gestion artistique. Récemment, cette question a aussi été soulevée à plusieurs reprises par les membres de l'industrie (gens d'affaires) aux réunions du conseil d'administration à la fois de la CAPACOA et du CCI. Ces derniers prévoient une crise sur le plan de la gestion artistique si des démarches ne sont pas entreprises immédiatement pour remédier au remplacement des professionnels qui abandonnent ou prennent leur retraite et à la formation de leurs successeurs. Tous ont également convenu que la formation en gestion artistique était nécessaire dans tous ses aspects, y compris la gestion de tournées.

Au Conseil des Arts, le Service de développement de publics et de marchés du Bureau de promotion de la diffusion pourrait jouer un rôle de premier plan en aidant à l'élaboration de stratégies pour répondre à ces besoins vitaux en formation. Le Service est à concevoir d'importants programmes pour résoudre bon nombre de problèmes aigus dans les domaines suivants : gestion de tournées, présentation, marketing et promotion. Pour aider à l'apprentissage dans ces champs d'activité, le Service pourrait offrir des subventions de projets à des administrateurs en arts, des producteurs, des présentateurs et des conservateurs.

Le Service pourrait également offrir des subventions de projets pluriannuelles à des agents, marchands, agents internationaux et représentants d'artistes afin d'instituer des stratégies de développement de marché propres aux entité s de production, tout en soutenant les modèles de gestion par regroupement dans les principaux secteurs où le soutien aux artistes est déficient.

<u>Recommandation 4</u> : Les organismes de services nationaux dans le domaine des arts (OSNA) jouent un grand rôle dans le perfectionnement de leurs membres. Pour le développement et la durabilité d'entités artistiques non institutionnels, il serait important que lesdits organismes trouvent le moyen de les refléter dans leur liste d'adhérents et adaptent leurs possibilités de perfectionnement à ces entités. À l'heure actuelle, les listes d'adhérents des OSNA ne reflètent pas la gamme complète des modèles de production.

Là où les OSNA ont tenu un rôle important en matière de perfectionnement de bon nombre des compétences requises, l'étude des types de perfectionnement et de formation offerts aux membres démontre, à l'exception de certains cours d'ordre technique, un alignement avec les modèles institutionnels plus anciens plutôt qu'avec les besoins relatifs aux jeunes artistes et aux nouvelles pratiques. Qu'en est-il de l'investissement en recherche, du développement de nouvelles approches conceptuelles vis-à-vis des publics décroissants, des nouveaux modèles de gestion et de l'éternel problème des conseils d'administration ? Les rapports émanant des programmes de la Brigade volante pourraient constituer une ressource fort utile s'ils étaient présentés dans un modèle révélateur des problèmes et comportements systémiques qu'une intervention a réussi à modifier.

La *Joyce Mertz-Gilmore Foundation*, un entité américain, a adopté une approche intéressante – la fondation a octroyé une subvention de 225 000 $ d'une durée de trois ans à A.R.T./New York lui permettant d'apporter une aide technique aux théâtres dont le budget annuel est inférieur à 75 000 $. Pour obtenir une subvention, les théâtres doivent collaborer avec les consultants en assistance technique du programme en vue de trouver des solutions à leurs problèmes organisationnels fondamentaux plutôt que de suivre une série d'ateliers. L'objectif de cette collaboration consistait à les aider à reconnaître leurs forces et compétences, tout en évitant des modèles de gestion devenus inadéquats. Les programmes de la Brigade volante pourraient procéder à ce genre d'intervention.

Recommandation 5 : Il faut assurer l'accès et l'admissibilité des entités artistiques opérant selon des modèles non officiels qui ne sont pas actuellement des clients actifs du Conseil des Arts pour le programme de la Brigade volante.

Le programme de la Brigade volante sera un outil précieux dans le développement, le bon fonctionnement et la durabilité des entités artistiques et du secteur non institutionnel. Il sera également capital dans la constitution d'une main-d'œuvre efficace formée de producteurs, agents, agents de réservations et directeurs de tournée, etc. La transmission de connaissances par les quelques rares personnes possédant des compétences en ces domaines doit être appuyée et stimulée, grâce à des processus et activités de mentorat soutenus par la Brigade volante.

Un des problèmes relevés dans la phase d'étude de ce rapport concerne la crise imminente provoquée par le manque de gens compétents et expérimentés pour s'occuper des besoins de ce large éventail d'artistes et entités artistiques en matière de gestion, de tournée, de production, d'administration, d'accroissement du revenu et de technique. La Politique en matière de rapports d'activités des organismes nationaux de services aux arts, indiquait que le perfectionnement et la formation professionnelle constituaient la principale activité des ONSA. Cependant, en étudiant brièvement ce que ces organismes offraient, j'ai constaté que dans l'ensemble, presque tout était enraciné dans les connaissances et pratiques traditionnelles et proposé sous forme d'ateliers.

Je suis profondément convaincue aujourd'hui que le genre de perfectionnement et de leadership nécessaires à l'heure actuelle doivent être assurés dans le contexte de l'organisme, du modèle ou du cadre de travail dans lequel évolue le praticien. Le soutien peut prendre la forme d'ateliers, surtout dans un but de formation de réseau et de partage de information. Cependant, le développement primordial d'un leadership professionnel doit consister en un processus simplifié modelé selon les besoins propres à chacun.

Le programme de la Brigade volante pourrait fournir plus efficacement ce genre de perfectionnement.

Recommandation 6 : On doit soutenir les collaborations d'ordre administratif et les projets conjoints dans tous les services du Conseil. Les projets multidisciplinaires pourraient relever du Bureau Inter-arts.

À la fois les collaborations intégrées et non intégrées sont importantes pour le bon fonctionnement des entités artistiques non officielles.

Les projets conjoints sont une excellente solution pour les entités artistiques sans ressources suffisantes pour s'occuper de tout par elles-mêmes. Ces projets peuvent également établir une culture de ressources partagées qui sera très avantageuse pour chacune des entités participantes.

Certains services disciplinaires mènent des projets conjoints, mais pas tous. De ces projets, la plupart semblent offrir un soutien dans un modèle non intégré, c'est-à-dire des projets communs en marketing.

L'investissement de trois ans dans la communauté de la musique contemporaine/nouvelle est une illustration très révélatrice de l'impact des projets conjoints. Tout en servant de complément au programme de soutien principal, les Initiatives ciblées visaient justement à explorer les aspects de l'infrastructure et du développement jugés prohibitifs pour les organismes de petite et moyenne tailles et à intervenir sur ce plan. Les Initiatives offraient de nouvelles façons souples d'envisager les questions relatives au renforcement des capacités qui tenaient compte de la diversité de ce milieu et des gestionnaires qui lui convenaient le mieux.

Pendant les trois années de ce programme, en plus d'étendre la portée de leurs activités de promotion de la diffusion et de concevoir de nouvelles stratégies marketing, les organismes se sont adressés à des publics de non-initiés et ont accru la sensibilisation du grand public à la musique contemporaine/nouvelle. De plus, ils ont appris à collaborer les uns avec les autres et ont acquis de nouvelles compétences dans des domaines variés.

Ces projets conjoints ont permis à des organismes avec de faibles ressources d'augmenter sensiblement leurs activités en matière de développement de publics et d'amplifier l'impact possible de leur programme artistique au sein de leur communauté respective. Les projets ont donné lieu à des discussions factuelles et sérieuses sur les rapports mutuels entre les organismes et avec la communauté en général, tout en revivifiant l'esprit de groupe au sein de celle-ci. Ils ont fait la preuve que des organismes avec des différences idéologiques et structurelles très nettes peuvent réussir à partager des ressources dans des champs d'activités spécialisées.

Recommandation 7 : Il faut reconnaître et soutenir les modèles de gestion souples qui reflètent mieux les modèles de fonctionnement/de production des entités artistiques non officiels.

Recommandation 8 :

(a) **On doit répondre au besoin exprimé pour un éventail plus grand de ressources partagées et de gens aptes à remplir des fonctions précises : producteurs,**

marchands, agents et directeurs de projet, dont le travail chevauche plus d'une discipline;

(b) **Il faut étendre l'accès à ces gens et entité s, tout en rendant plus souples les programmes existants dans certaines disciplines au sein du Conseil.**

(c) **Il pourrait s'agir d'un programme centralisé.**

On doit étudier attentivement ce qu'il faut aux artistes pour leur permettre de créer et produire des œuvres d'art ainsi qu'à les transmettre à des publics/spectateurs.

La durabilité (ou croissance) artistique et organisationnelle doit être planifiée en se fondant sur de nouvelles plutôt que d'anciennes pratiques. Trop souvent, la nécessité d'appliquer des structures et méthodes appartenant à une autre époque ou appropriées aux entités artistiques traditionnelles sans but lucratif constitue un obstacle pour ces artistes et entités artistiques. Artistes et gestionnaires, administrateurs, agents, producteurs, agents de réservations, codirecteurs, gestionnaires par regroupement, etc. doivent tous pouvoir collaborer en fonction d'un spectre allant du mode très entrepreneurial (même à but lucratif) jusqu'au modèle du genre traditionnel sans but lucratif, tel qu'un service de gestion par encadrement (DUO).

Conclusion

Tant que la croissance du secteur des arts excèdera les ressources disponibles – main-d'œuvre, temps, financement, matériel et espace – de nouveaux cadres administratifs et techniques deviendront nécessaires. La plupart des entités artistiques, dès à présent et de plus en plus, ne pourront pas détenir toutes les ressources qui leur sont respectivement nécessaires. Elles devront embaucher « au besoin » leurs collaborateurs – administratifs et techniques – un peu de la même façon qu'elles ont depuis toujours embauché certains membres de leur équipe de création.

Il faudra sérieusement prêter attention au développement de l'infrastructure du secteur (**pour être en mesure d'offrir des ressources liées à l'infrastructure, mais extérieures au milieu des arts)** ainsi qu'aux besoins en matière de structure interne de chaque entité. Il sera ainsi possible de former des « réseaux » et de favoriser une culture de ressources partagées.

Les disciplines auront toujours des besoins spécifiques, ce qui explique l'importance d'investir dans les gens. Plusieurs programmes actuels au sein des services disciplinaires pourraient être ajustés/raffinés pour offrir un soutien plus sérieux ou important aux artistes. Si on prend l'exemple des agents, le soutien reçu devrait leur permettre de prendre moins d'artistes sous leur aile, tout en s'occupant mieux de la promotion de leur carrière.